



Plan stratégique DILA 2024

Direction de l'information légale et administrative





L'utilisateur,
au cœur de nos priorités
p.5

1

2

Une transformation continue

pour anticiper et innover
p.11

Excellence, efficacité, résilience

Une exigence pour toutes nos activités
p.17

3

4

Un collectif ouvert sur l'extérieur

favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental
p.21



Introduction

La DILA, une administration au cœur du numérique.

La direction de l'information légale et administrative (DILA) est une direction d'administration centrale placée sous l'autorité de la secrétaire générale du Gouvernement. Ses missions, définies par son décret constitutif du 11 janvier 2010, visent à garantir l'accès au droit, à offrir aux citoyens les informations nécessaires à leurs démarches administratives ainsi qu'à la connaissance de leurs droits et obligations, à contribuer à la transparence de la vie publique, économique et financière et à proposer des publications, numériques et papier, relatives au débat public ou contribuant à la compréhension des politiques publiques.

La DILA est au cœur de l'administration numérique : elle opère des sites internet qui font partie des sites gouvernementaux ayant les plus fortes audiences (en 2020, *legifrance.gouv.fr* – 145 millions de visites, *service-public.fr* - 426 millions de visites, *vie-publique.fr* – 19,5 millions de visites). Ses productions emblématiques et quotidiennes concernent la publication du *Journal officiel* et sa diffusion sur *Légifrance*, l'information des citoyens sur les règles administratives et les services publics grâce à de nombreuses fiches explicatives en langage simple, à l'annuaire des services publics et à la possibilité de réaliser des démarches en ligne sur *service-public.fr*, des contributions à l'accès des citoyens à la vie et au débat publics au travers notamment du site *vie-publique.fr* et de ses activités d'éditeur public (marque *La Documentation française*) ainsi que des prestations d'imprimerie et de diffusion. La DILA gère également le centre d'appels interministériel (CAI) installé à Metz.

Depuis 2016, la DILA s'est engagée avec détermination dans un ambitieux projet de transformation, pour devenir une administration au cœur du numérique. Elle a su faire évoluer ses métiers en profondeur : l'arrêt de l'impression du *Journal Officiel* en est le symbole le plus fort. Elle a conduit des projets d'ampleur dans tous les domaines, de la bascule sous CHORUS au site *Légifrance* modernisé.

Elle a adapté son organisation à cette transformation, en créant notamment la sous-direction des systèmes d'information (SDSI), qui s'est imposée en trois ans comme une évidence. Elle n'a pas pour autant renié ses origines : le papier et le contact humain de la réponse téléphonique sont toujours bien présents.

En tant que service du Premier ministre, la DILA a accompli cette transformation profonde avec un objectif d'exemplarité : les dépenses de fonctionnement et les emplois ont été réduits de plus de 30 % en cinq ans ; les fonctions support ont été mutualisées avec la direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre (DSAF) quand cela était pertinent ; la capacité d'investissement a été renforcée.

Comme l'a souligné la Cour des comptes dans son récent rapport mais comme l'illustre surtout la forte fréquentation de ses sites internet (plus de 600 millions de visites en 2020), cette transformation, fondée sur les attentes et la satisfaction des usagers, apparaît comme « *une transition réussie vers l'accès numérique à l'information légale et administrative, dont la qualité est unanimement saluée* ».

Forte de cette réussite, la DILA doit maintenant se projeter à horizon 2024, dans un environnement en mutation constante.

Le nouveau plan stratégique doit s'inscrire dans la transformation numérique de l'État qui vise notamment la dématérialisation totale des démarches administratives. Les technologies, les usages évoluent très rapidement. La DILA doit en permanence anticiper et s'adapter pour continuer à rendre un service de qualité et répondant aux attentes de ses usagers.

Pour autant, les crises récentes, des « gilets jaunes » à la Covid-19, ont montré que la relation avec le citoyen ne doit pas être pensée comme exclusivement numérique et qu'une réponse personnalisée et humaine, passant le cas échéant par d'autres canaux, doit lui être proposée.

Les crises ont aussi fortement impacté les finances de l'État : on sait déjà que les économies seront à poursuivre et que l'État cherchera sans doute à réduire les tensions sur les entreprises dans les années à venir.

Enfin, elles ont favorisé un changement rapide et sans doute pérenne de la relation au travail, avec une montée en puissance prévisible du télétravail. La DILA doit continuer à innover dans ses manières de travailler et d'encadrer, pour améliorer en même temps son efficacité, sa productivité et la qualité de vie au travail.

C'est dans ce contexte que s'est inscrite la préparation du plan stratégique.

Son élaboration s'est fondée sur une méthode de travail collaborative (présentée en détail en annexe 2), afin de faire participer le plus grand nombre d'agents. Dix-huit thématiques ont ainsi été définies avec une méthodologie adaptée :

- dix thématiques « métiers » ont été pilotées par des responsables de département dans le cadre des instances de gouvernance existantes ;
- deux thématiques spécifiques sur l'imprimerie et la stratégie éditoriale se sont appuyées sur des études stratégiques approfondies lancées en 2020 ;
- trois thématiques concernant des sujets métiers partagés par plusieurs départements ont été animées de manière « croisée » ;
- trois thématiques transverses concernant tous les agents de la DILA ont donné lieu à une large concertation, avec la tenue d'ateliers collaboratifs qui ont permis d'identifier de nombreuses propositions alimentant ensuite une plateforme collaborative spécialement mise en place dans ce cadre pour recueillir l'avis des agents.

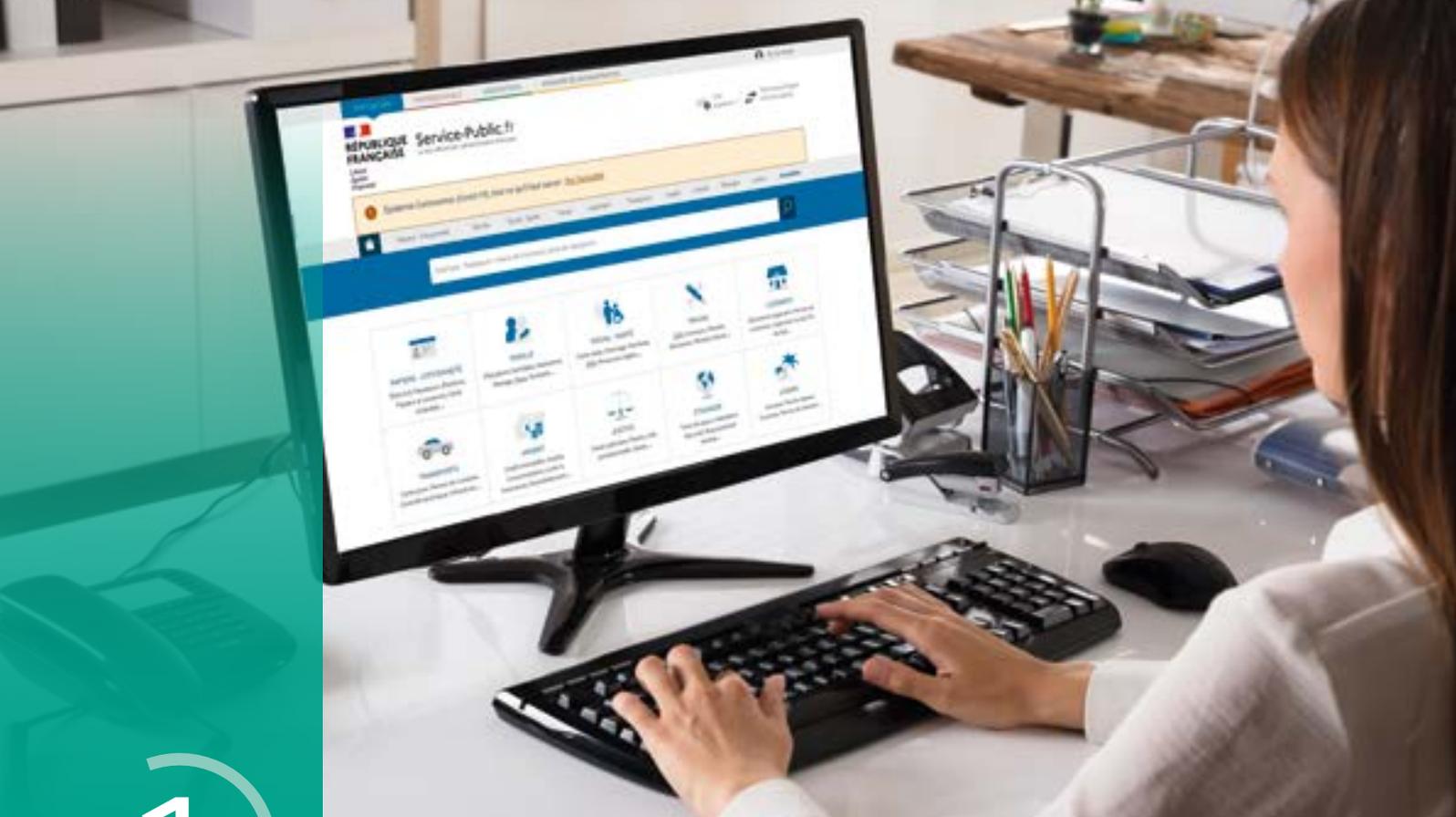
La DILA doit en permanence anticiper et s'adapter pour continuer à rendre un service de qualité et répondre aux attentes de ses usagers.

De la richesse de ces échanges sont nées quatre orientations stratégiques :

1. **L'utilisateur au cœur de nos priorités ;**
2. **Une transformation continue pour anticiper et innover ;**
3. **Excellence, efficacité, résilience : une exigence pour toutes nos activités ;**
4. **Un collectif ouvert sur l'extérieur favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental.**

Ces orientations précisées dans le plan stratégique déterminent notre feuille de route à horizon 2024. Elles permettent de définir, de structurer et de prioriser des actions concrètes. Celles-ci seront matérialisées dans des plans d'actions spécifiques en fonction de nos métiers et du niveau de service attendu au regard de nos missions, les exigences de continuité les plus fortes étant portées par la chaîne régaliennne puis par *service-public.fr*. L'exécution de ces plans d'actions sera déclinée dans le cadre de l'élaboration des lettres d'objectifs annuelles des responsables de département. Elle sera mesurée par des indicateurs pertinents et fera l'objet d'un suivi dans les différentes instances de gouvernance des projets et lors du point à mi-année de la mise en œuvre des lettres d'objectifs.





1

L'utilisateur, au cœur de nos priorités

Si la relation à l'utilisateur est depuis longtemps une préoccupation de la DILA, elle est renforcée dans le plan « DILA 2024 » qui place l'utilisateur (citoyen, entreprise, association, ...) au cœur de sa stratégie. Il s'agit pour la DILA de fournir, dans le respect du référentiel Marianne, des produits et services au plus haut niveau de qualité, évolutifs pour répondre au mieux aux besoins nouveaux, inclusifs, fortement utilisés avec un excellent niveau de satisfaction. Par cet axe stratégique, et dans un État en mutation qui renforce son administration numérique, la DILA souhaite accompagner la société dans cette transformation en renforçant l'accessibilité de ses services, y compris en termes tarifaires, et la complémentarité de leurs canaux d'accès. Cette stratégie doit également permettre de conquérir de nouveaux publics.

A. Mesurer et renforcer la satisfaction des usagers

Sur l'ensemble de ses services et productions, la DILA se fixe des objectifs qualitatifs (fraîcheur et exactitude de l'information, délais de publication, respect de l'intégrité des données...). La DILA renforcera en parallèle la connaissance de ses usagers, développera les outils de mesure de la qualité de ses services et de remontée des attentes. Elle créera en interne un observatoire des usagers pour disposer d'une vision globale de ceux-ci, partager entre les équipes chargées des différents sites les bonnes pratiques visant à mieux connaître leurs utilisateurs et leurs attentes, tout en adaptant ces dispositifs aux spécificités de chacun des sites et produits de la DILA. Cet observatoire s'inscrira également en cohérence avec les démarches transverses mises en place au sein de l'État (baromètre des démarches en ligne de la direction interministérielle du numérique (DINUM), plateforme « services publics + », ...).

Création d'un observatoire des usagers.



Ainsi, l'engagement de la DILA en faveur de la satisfaction de ses usagers sera développé en fonction de ses produits et services selon les axes suivants :

Garantir l'intégrité des textes normatifs (tendre vers le « 0 défaut »), maîtriser les délais de publication au *Journal officiel* et la qualité de la consolidation sur Légifrance demeurent une priorité. Comme ce fut le cas tout au long du projet de modernisation de Légifrance, l'analyse en continu des retours des usagers (par messagerie, via l'outil dédié en ligne ou les réseaux sociaux) sera maintenue. En complément des formations personnalisées conduites depuis l'ouverture du site modernisé et des webinaires accessibles sur la chaîne Youtube dédiée, une attention particulière sera portée au développement de guides et de supports de formation interactifs.

Dans le cadre de sa contribution à la transparence de la vie économique et financière, la DILA produit de nombreuses données auxquelles il est nécessaire de faciliter l'accès. Dans ce but, la DILA engage une refonte complète de ses sites économiques *bodacc.fr*, *boamp.fr*, *journal-officiel.gouv.fr* (ergonomie, navigation, intégration du design system de l'État...). Après la mise en ligne des nouveaux sites, une enquête usagers sera conduite pour s'assurer de la qualité du service rendu et anticiper les nouvelles attentes.

Des études régulières de la satisfaction et des attentes des usagers pour tous les services.

En tant que site de référence de l'information administrative, *service-public.fr* poursuivra ses efforts pour maintenir son excellent niveau de référencement, la fraîcheur des contenus informatifs et leur justesse juridique. Les efforts en faveur de la simplification du langage administratif et de la pertinence de hiérarchisation de l'information seront accentués. Véritables capteurs des attentes des usagers par leur relation directe avec ceux-ci, les équipes du CAI de Metz seront attentives au taux de décroché, pour viser les 85 % prévus dans le référentiel Marianne. Elles continueront à intervenir en lien étroit avec les équipes de rédaction de *service-public.fr* sur les fiches Vos droits et démarches et à répondre aux messages (méls) dans leurs quatre domaines de compétence (intérieur, logement-urbanisme, travail, justice). Des études régulières sur la satisfaction et les attentes des usagers continueront également à être mises en œuvre pour tout l'univers de *service-public.fr*.

En tant que site visant à éclairer le citoyen sur les politiques publiques, *vie-publique.fr* doit renforcer la facilité d'accès à la richesse de ses contenus en repensant notamment la navigation et la recherche sur le site en fonction des profils des usagers, tout en s'adaptant à leur niveau d'exigence. Afin de tenir ces objectifs, le développement du site nécessitera la mise en place d'études quantitatives et qualitatives régulières pour évaluer l'effet des actions mises en place. Ces études seront aussi un vecteur d'analyse des attentes du lectorat actuel et potentiel des publications de *La Documentation française*.

Enfin, après avoir conduit, pour l'élaboration de la stratégie 2024, une vaste étude auprès des clients de l'imprimerie avec plus de 80 entretiens, la DILA continuera à mesurer de manière régulière la satisfaction des clients de l'imprimerie et à sonder l'évolution de leurs besoins pour adapter sa production en conséquence. Elle pérennisera également l'analyse fine des données et coûts de production réalisée en 2021 pour disposer d'indicateurs pertinents sur sa performance en termes de qualité, de coûts, de productivité et de délais.

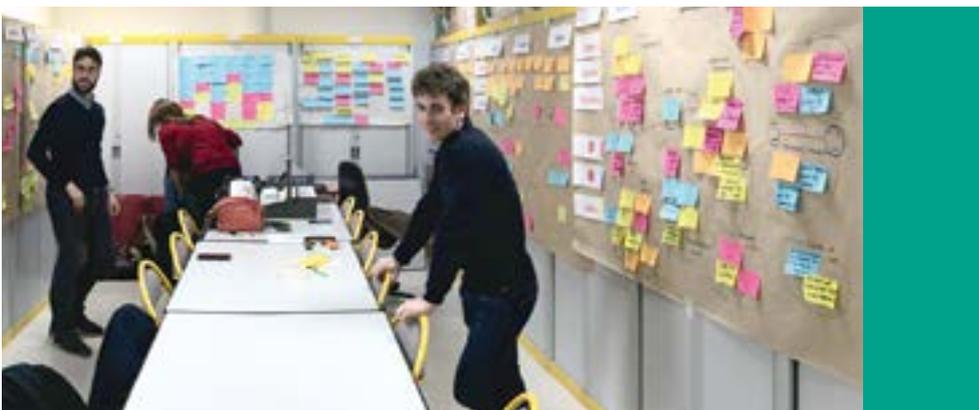
B. Développer de nouveaux services coconstruits et personnalisés

Les nouveaux services et produits de la DILA seront développés dans le cadre de démarches de co-construction avec les usagers et d'amélioration continue. L'agilité et l'expérimentation (version bêta ou *AB testing*) seront privilégiées dans les projets à chaque fois que cela est possible. La personnalisation du service rendu sera accrue en proposant une offre adaptée aux cibles identifiées ou des nouveaux outils de personnalisation. Le recours à des panels d'usagers réguliers sera développé.

Après finalisation de l'ensemble des travaux engagés sur l'ergonomie de Légifrance, l'optimisation du temps de réponse du site et sa résilience (l'objectif prioritaire restant de pouvoir offrir le service même en cas d'indisponibilité de l'un des deux datacenters de diffusion), puis une phase de stabilisation, Légifrance élargira progressivement les capacités de recherche dans les fonds (recherche dans le bulletin officiel des conventions collectives, les documents administratifs...), avec une amélioration du filtrage, et intégrera des fonctions personnalisables. Un compte utilisateur permettra ainsi aux usagers de conserver le résultat de leur recherche et de recevoir des alertes. En amont de Légifrance, le projet de refonte des outils de production normative (cf. infra 2.c) sera fondé sur la co-construction et le développement de services à valeur ajoutée pour les utilisateurs tout au long du processus (rédacteurs, valideurs, signataires, ...) afin de faciliter leur travail.

Déjà engagé dans la personnalisation des contenus, *service-public.fr* renforcera ses services tout en s'attachant à ce que les parcours restent simples et les services faciles à utiliser. L'enjeu sera d'optimiser le maillage interne des contenus et de consolider l'interaction avec les usagers. Enfin, l'offre de *service-public.fr* pour les professionnels évoluera profondément, en lien étroit avec les administrations au service des entreprises (direction générale des entreprises, guichet unique des entreprises, France recouvrement...), avec une nouvelle ergonomie (ajouts d'entrée par évènement de vie des entreprises...), un élargissement notable du périmètre des fiches d'information, de nouveaux services et simulateurs, à hauteur de l'enjeu d'en faire le site de référence d'information et d'orientation des entreprises.

Des nouveaux services et produits développés dans le cadre de démarches de co-construction avec les usagers et d'amélioration continue.



Après un lancement réussi du nouveau site *vie-publique.fr*, l'ambition sera de faire de l'utilisateur un acteur à part entière de son évolution. Cela se concrétisera par un parcours de navigation optimisé pour que l'utilisateur découvre toute la richesse du site, le développement d'outils d'interaction et d'appropriation des contenus, des formats multimédias adaptés aux usages.

C. Développer les modalités d'interaction avec les usagers, en veillant à l'accessibilité des services

Afin d'améliorer la qualité des interactions avec les usagers sur tous nos services, une animation transverse des équipes de réponse aux usagers, de gestion des sites sera organisée pour partager les bonnes pratiques, favoriser l'entraide et aborder de manière coordonnée les problématiques communes à tous les sites, comme par exemple la mise en œuvre du design system de l'État ou du règlement général sur la protection des données (RGPD).

Mi-2022, une nouvelle plateforme de réponse à l'utilisateur réunira l'ensemble des canaux d'interaction avec les usagers (messagerie, téléphone, réseaux sociaux) et permettra d'avoir ainsi une vision plus globale et partagée de leurs questionnements. Elle sera utilisée par tous les services de réponse à l'utilisateur de la DILA.

La qualité de la réponse aux usagers est une priorité. Au-delà du suivi des indicateurs de réponse, de l'amélioration des bibliothèques de réponses-types, la DILA poursuivra l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le traitement des réponses aux usagers, dont les premiers résultats ont été prometteurs.

La DILA veillera particulièrement à ce que l'ensemble de ses services soient inclusifs : les services numériques viseront des taux élevés de respect du référentiel général d'accessibilité RGAA 4, et notamment 100 % pour *service-public.fr* ; les tests réguliers avec des communautés d'utilisateurs souffrant de handicaps seront poursuivis.

Après 12 années sans évolution, la modernisation de Légifrance a créé une réelle rupture d'usage pour les utilisateurs du site. Pour accompagner dans la prise en main de la nouvelle interface, une attention particulière continuera à être accordée aux usagers qui ont contacté la DILA pour être aidés dans des cas de recherche précis. Une réponse personnalisée, complétée lorsque nécessaire avec des copies d'écrans, sera apportée dans des délais rapides. Plusieurs mois après la mise en ligne, les interactions avec les usagers restent régulières et portent principalement sur des questions de données et notamment de consolidation qui nécessitent de la part des équipes métier d'effectuer parfois des corrections en base puis un retour vers l'utilisateur. La modernisation a également confirmé la montée en puissance du canal Twitter pour échanger avec la communauté d'utilisateurs de Légifrance. Ce canal permet de diffuser des informations de façon plus collective ; il est désormais régulièrement utilisé pour diffuser une information rapidement, notamment en cas de difficultés techniques rencontrées sur la plateforme (perturbations dans les accès, voire indisponibilité du site et activation du site de secours).

L'interaction avec l'utilisateur en quête d'information administrative sera renforcée au travers de l'animation éditoriale (mise en place de rendez-vous éditoriaux sur les réseaux sociaux) et facilitée par l'expérimentation de nouveaux outils (chatbot en cours de construction avec la direction interministérielle du numérique - DINUM, livechat...) et le renvoi systématisé des canaux d'échanges les uns sur les autres. Ce renvoi se fera entre les canaux opérés directement par la DILA (méls, réseaux sociaux, téléphone) mais également vers les guichets physiques des guichets France Services, en bonne intelligence avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), ou le cas échéant vers les services téléphoniques d'autres administrations.

Améliorer la qualité de réponse aux usagers quel qu'en soit le canal et dans tous les services.

La DILA veillera particulièrement à ce que ses sites soient inclusifs.

En parallèle, la mise en relation depuis service-public.fr vers un informateur spécialisé du CAI sera renforcée en faisant du canal téléphonique un complément au canal numérique ; dans ce cadre, l'expérimentation de mise en relation immédiate ou ultérieure (« clic to call »/ « web call back ») à partir de fiches ou de démarches en ligne sera poursuivie et étendue afin de préciser le besoin d'un accueil téléphonique en complément du service numérique. La nouvelle plateforme de réponse à l'utilisateur permettra de mieux outiller ces services et d'optimiser le délai de réponse à l'utilisateur.

L'interaction sera également facilitée entre les usagers eux-mêmes. A l'instar de l'Agora BOAMP (communauté d'acheteurs publics interagissant librement depuis le site boamp.fr par échanges de guides, de cahier des charges etc.) et des communautés sur les réseaux sociaux, un forum sera expérimenté sur service-public.fr.

La DILA propose une large gamme de services gratuits, la gratuité ayant récemment été étendue aux appels à « *Allo service public* », aux annonces des associations et fondations d'entreprise ainsi qu'aux annonces au BODACC de création d'entreprise en cas de reprise. Une attention particulière continuera à être portée aux grilles tarifaires.

La DILA continuera enfin à être exemplaire en matière d'ouverture de ses données. L'exposition des données au travers de services d'interfaces de programmation d'applications (API) managés sera renforcée pour faciliter l'accès et la réutilisation des données produites par la DILA.

En particulier, les sites d'annonces économiques basculeront d'ici 2022 sur une nouvelle plateforme technique nativement conçue pour permettre la récupération des données par API. Ces API permettront à l'administration comme à tout acteur économique d'exploiter la richesse de chaque fonds et de leur croisement. La DILA, en lien avec la mission Etalab, favorisera l'identification de ses jeux de données à forte valeur ajoutée, conformément à la circulaire n°6264-SG du 27 avril 2021 relative à la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes sources.

D. Elargir les publics et développer la notoriété

Notre relation aux entreprises sera renforcée par le développement de l'offre de service-public.fr aux professionnels pour en faire le site de référence d'information et d'orientation des entreprises. Elle sera également enrichie par une meilleure valorisation des données de nos sites d'annonces économiques.

Par ailleurs, la DILA souhaite capter le public des étudiants pour les fidéliser tout au long de leur parcours scolaire puis professionnel. Ainsi, la première ambition de vie-publique.fr est de devenir, dès le lycée et pour l'ensemble de ses usagers, un incontournable pour l'éducation citoyenne. L'objectif est de faire émerger une identité éditoriale forte sur ce point. Le corpus « Les fiches » sera transformé en corpus de fiches citoyennes accessibles à tous et déclinées en différents niveaux de compréhension et de formats.

En outre, la DILA visera à mieux répondre aux besoins des acteurs publics locaux, notamment par le développement de publications sous la marque *La Documentation française* dont les thématiques et leur traitement seront adaptées aux attentes des décideurs publics et notamment des élus locaux.

Légifrance continuera à s'adapter pour faciliter la recherche et la consultation des textes (ajouts des « textes dits » (loi Veil...), travaux sur l'ergonomie des écrans de recherche, réintégration des plans de classement en jurisprudence...). Des liens depuis Légifrance vers service-public.fr seront intégrés sur les textes normatifs pour faciliter la compréhension de leur application à tout type de publics.

La DILA continuera à être exemplaire en matière d'ouverture de ses données.

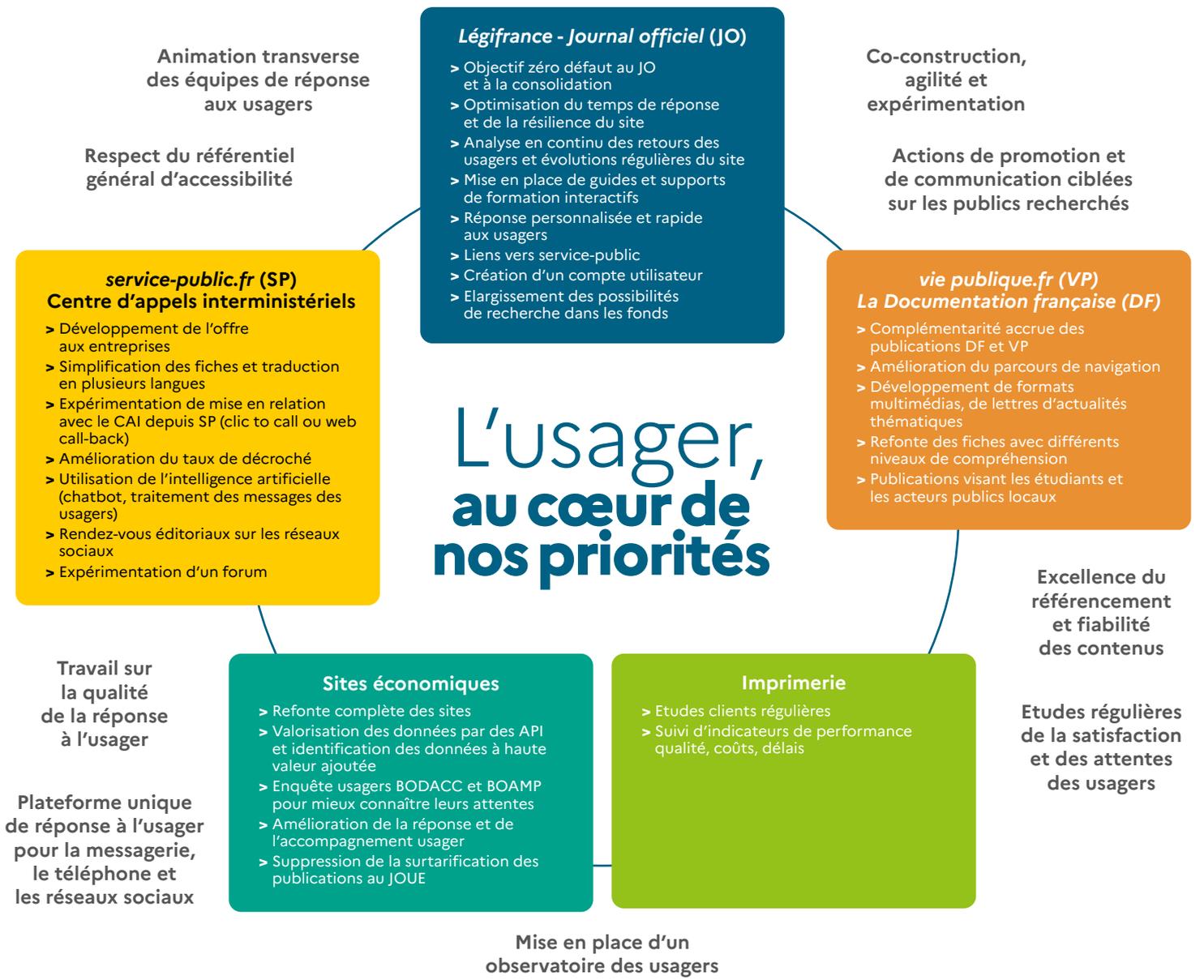
Développement de l'offre de service-public.fr aux professionnels pour en faire le site de référence d'information et d'orientation des entreprises.

La DILA souhaite capter le public étudiant et mieux accompagner les acteurs publics locaux.

Service-public.fr cherchera à toucher des publics plus éloignés de l'administration ou du numérique grâce à la simplification des fiches, à leur traduction en plusieurs langues, à l'expérimentation d'un forum et à des actions visant à faire du site un outil adapté aux besoins des aidants.

L'élargissement des publics s'accompagnera nécessairement du développement de la notoriété des services de la DILA. Le référencement digital est un axe essentiel de cette stratégie. Il concerne tous les sites et doit mettre en avant leurs points forts. Il s'accompagne d'une présence renforcée sur les réseaux sociaux avec la désignation d'un responsable des réseaux sociaux pour chacune de nos offres de services.

Mais notre notoriété se construit également plus finement. La position de service-public.fr et de vie-publique.fr devra être renforcée localement par la valorisation de ces sites auprès des acteurs locaux (guichets France Services, mairies, préfectures...). Des actions de promotion et de communication ciblées sur les publics recherchés seront organisées. La mise en place d'ateliers pédagogiques à destination des utilisateurs de nos services est également une piste à explorer.





2

Une transformation continue pour anticiper et innover

La DILA s'est profondément transformée en quelques années, en devenant une administration numérique. Cette transformation va se poursuivre et doit être préparée pour ne pas la subir au gré des évolutions des technologies ou des attentes des usagers. L'avenir de nos activités « papier » tient une place importante dans les réflexions du plan stratégique 2024. Des études stratégiques approfondies ont ainsi été lancées sur l'imprimerie et la stratégie éditoriale des publications de *La Documentation française*, afin de disposer des éléments d'analyse pour définir un positionnement cible à horizon 2024. Le lancement d'un grand projet de refonte des outils de production normative constitue également une orientation majeure pour les prochaines années. Il vise à construire un processus dématérialisé et intégré depuis la rédaction du texte jusqu'à sa publication, garantissant la traçabilité des actions effectuées, le respect des règles de légistique, davantage de contrôles automatisés et la suppression des redondances d'actions. L'anticipation concerne tout autant nos activités numériques dans lesquelles il faut chercher à prévoir les évolutions des technologies, des pratiques et des attentes de nos clients, et à innover pour continuer à apporter un service adapté.

La transformation doit être préparée pour ne pas la subir, au gré des évolutions des technologies ou des attentes des usagers.

A. Poursuivre l'adaptation de l'activité d'imprimerie en cohérence avec les évolutions du marché, tout en recherchant qualité et productivité

L'imprimerie de la DILA a connu une évolution majeure depuis 2016 en se tournant vers l'impression de livres, revues et autres ouvrages (imprimerie de labeur), en substitution de l'impression du *Journal officiel*. Elle a réduit ses effectifs de plus d'un tiers tout en offrant une large gamme de produits (de quelques centaines d'exemplaires à plusieurs dizaines de milliers) grâce à un équipement complet (rotative, machines feuilles, presses numériques), répondant ainsi aux attentes d'une centaine de clients.



L'activité d'imprimerie se concentrera sur les machines feuilles et l'impression numérique.

Malgré les efforts et les gains de productivité réalisés, l'activité est toutefois structurellement déficitaire et ne constitue plus une mission de service public que doit nécessairement assurer l'État durablement. C'est le constat qu'a fait la Cour des comptes dans son relevé d'observations de mai 2020. Néanmoins, 120 personnes expérimentées travaillent encore aujourd'hui pour l'imprimerie ; les administrations ont encore des besoins d'impression, même si ces besoins continuent à décroître ; la DILA dispose d'un matériel diversifié et qui peut encore être productif pendant plusieurs années. Un arrêt brutal de l'activité d'imprimerie, au coût social important, n'est donc pas l'option privilégiée.

Dans ces conditions, au vu de la baisse des commandes en volume et de l'importance de la charge de la masse salariale (80 % des coûts), la DILA va continuer à réduire progressivement la voilure de son imprimerie en adaptant sa production à ses effectifs, tout en poursuivant les efforts engagés visant une meilleure productivité et des produits de qualité. Un plan de départs anticipés est déjà en œuvre pour les agents de droit privé de la DILA, avec 24 agents de l'imprimerie éligibles entre 2021 et 2024. La négociation d'un plan de départs volontaires sera de la même manière engagée avec la société anonyme de composition et d'impression du Journal officiel (SACIJO) et ses organisations syndicales pour les personnels travaillant à l'imprimerie, en cohérence avec les négociations en cours dans la filière d'imprimerie de presse.

Par ailleurs, compte tenu de la faible utilisation de la rotative, de la très forte dépendance à un nombre limité de clients dont la pérennité du besoin est très incertaine, des coûts élevés de fonctionnement qu'elle génère, des investissements qui seraient nécessaires pour continuer à la faire tourner, de la réduction des effectifs, des nuisances générées pour le voisinage, la rotative sera arrêtée d'ici 2024.

L'activité d'imprimerie se concentrera donc sur les machines feuilles et l'impression numérique, pour lesquels les besoins des clients semblent davantage confirmés sur les prochaines années.

Les efforts d'optimisation des processus de production devront être accrus pour réduire le déficit de l'activité, en concertation avec la direction de la SACIJO. Les investissements seront limités au niveau nécessaire au bon fonctionnement de l'imprimerie et à l'optimisation de sa production au regard des effectifs. Un travail d'optimisation du mix de production machines feuilles / numériques, basé sur les capacités de chaque machine et leur durée de vie ainsi que sur les effectifs et leurs compétences, sera conduit.

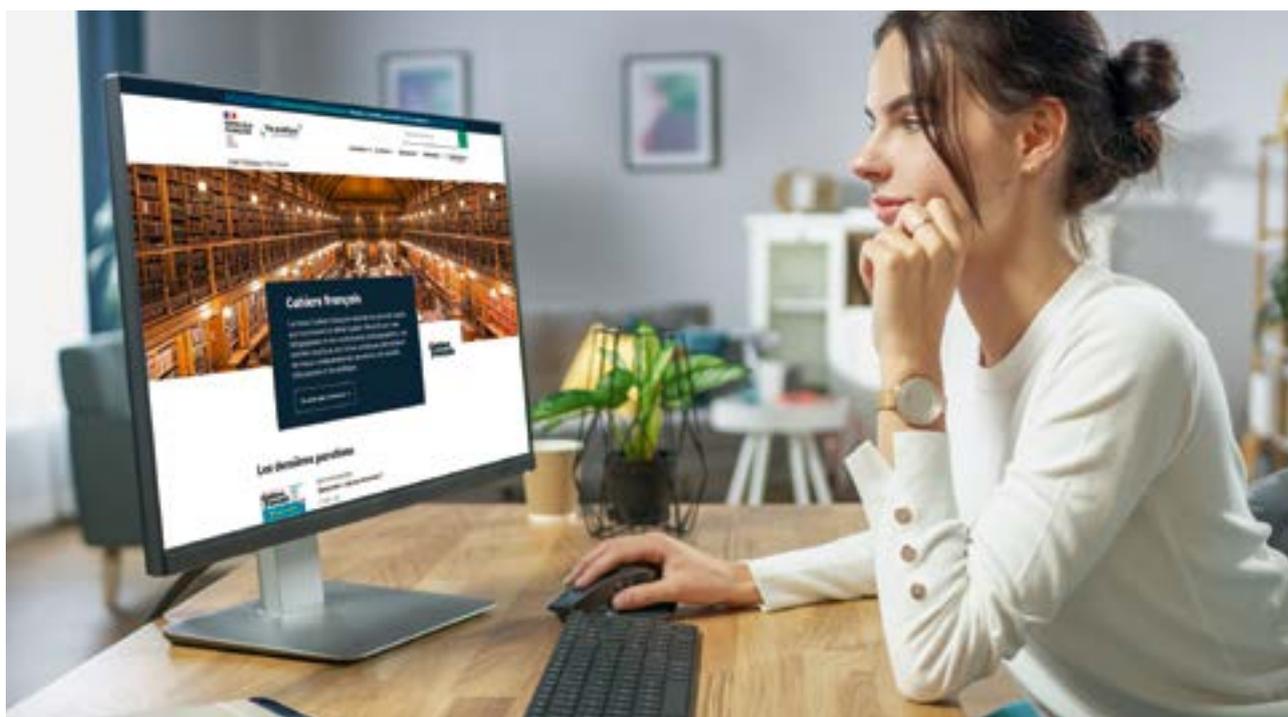
Simultanément, la dépendance aux grands clients sera réduite et la prospection client sera ciblée en fonction du mix de production recherché. Une veille technologique sera assurée pour suivre les évolutions entre le numérique et l'offset. La politique de maintenance des équipements sera adaptée en fonction de ces évolutions, de façon à optimiser les coûts de maintenance, et la polycompétence sera développée au sein de l'équipe de maintenance de production.

B. Développer un écosystème « *vie-publique.fr* – *La Documentation française* » d'information du citoyen sur les politiques publiques et les sujets de débat public

La Documentation française a enregistré depuis plusieurs années une baisse significative de son chiffre d'affaires comme l'a connue de manière plus générale le marché du livre. Dans ce contexte, plusieurs publications ont été arrêtées ou transférées à d'autres organismes. Avec l'appui d'un prestataire spécialisé dans le domaine de l'édition, les forces et faiblesses de *La Documentation française* ainsi que son positionnement sur le marché des publications en sciences humaines et sociales et parmi les éditeurs publics ont été analysées. Il en ressort que le maintien d'une offre « *print* » sous la marque *La Documentation française*, symbole de fiabilité et de qualité, conserve du sens, en renforçant la complémentarité avec le site *vie-publique.fr* et en optimisant le catalogue et les coûts de production.

Il s'agit donc à présent, en capitalisant sur l'audience acquise sur le site et ses réseaux sociaux qui a atteint au total plus de 20 millions de visites depuis la rénovation du site en octobre 2019, de bâtir un écosystème cohérent. Les usages de chaque marque seront exploités dans le sens de la complémentarité : mise en avant de sujets d'actualité en flux sur le site qui font écho aux analyses plus poussées des collections papier, renvois plus systématiques du site vers les publications à travers une rubrique « pour aller plus loin », interviews sur le site d'auteurs de *La Documentation française*.

Renforcer la complémentarité de *La Documentation française* avec *vie-publique.fr* et optimiser le catalogue et les coûts de production.



Un conseil stratégique éditorial composé de personnalités qualifiées sera installé pour éclairer la programmation des publications.

De la même façon, les publications de la *Documentation française* seront plus accessibles sur le site à travers une refonte de la page d'accueil, des optimisations du moteur de recherche ou encore de l'accès aux abonnements.

Cette complémentarité entre le site web et les publications de *La Documentation française* s'accompagnera d'une attention particulière portée à des publics élargis, en visant en particulier les lycéens et les étudiants ainsi que les décideurs institutionnels (élus, prescripteurs, organismes locaux de développement...) auxquels la ligne éditoriale *print* et web est particulièrement adaptée.

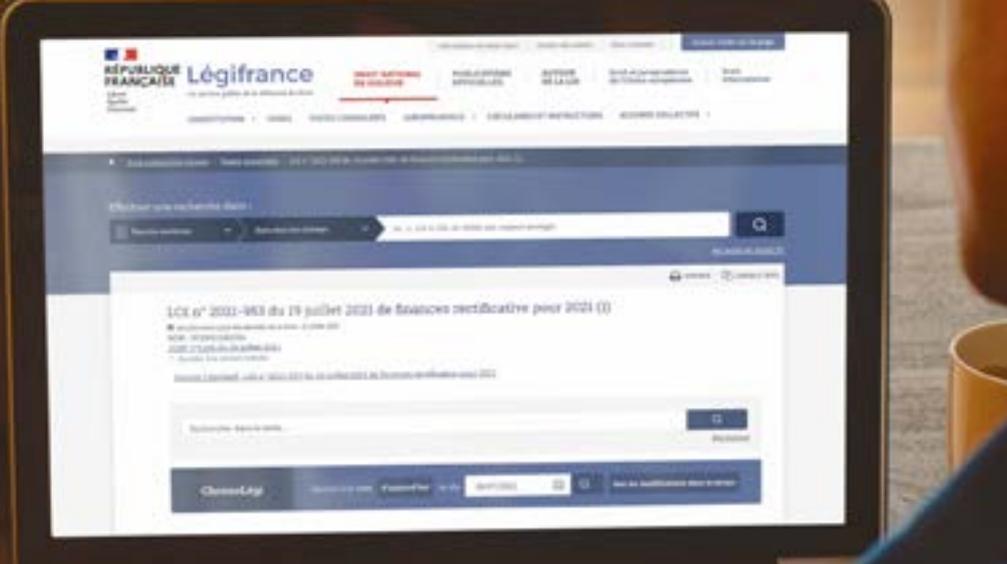
S'agissant de la production papier, un rééquilibrage de la production éditoriale entre compte de tiers et compte propre sera réalisé, le compte de tiers représentant plus de 80 % de l'activité *print* en nombre de titres parus ces deux dernières années, avec un nombre d'exemplaires vendus très faible sur une partie des titres. Ce rééquilibrage permettra de clarifier la politique éditoriale et de concentrer les moyens sur les collections et revues prioritaires à destination des publics cibles. Les collections en compte de tiers pourront, selon le cas et en concertation avec les administrations concernées, être poursuivies, arrêtées ou faire uniquement l'objet de mises en ligne numériques sur le site *vie-publique.fr*, ce qui permettra également de concentrer les éditeurs sur les titres à forte valeur ajoutée.

Un conseil stratégique éditorial composé de personnalités qualifiées sera installé pour éclairer la programmation des publications et veiller ainsi à la qualité du choix des thèmes, de leur angle d'attaque et le cas échéant des auteurs.

Parallèlement, le modèle économique des publications sera amélioré afin de réduire les coûts et accroître les ventes. Plusieurs outils de pilotage seront mis en place à cette fin et notamment un compte d'exploitation par titre, revue et collection. Une révision des tarifs ainsi que des modes de diffusion sera réalisée afin d'optimiser, par collection et revue, les modalités de vente en librairie et en kiosque.

En termes de marketing et de communication, une revue semestrielle des publications à valoriser sera partagée entre les départements afin de prioriser et cibler les actions commerciales en fonction des potentiels de vente et de notoriété pour la marque. Un travail avec l'imprimerie sera effectué afin d'optimiser les coûts d'impression en fonction du nombre d'exemplaires à imprimer.





C. Dématérialiser de bout en bout la production des textes normatifs

Après la modernisation du site Légifrance destinée à améliorer l'accès des citoyens aux textes normatifs, projet majeur du plan stratégique DILA 2020, la transformation numérique de la chaîne régaliennne sera poursuivie dans un nouveau projet d'ampleur, concernant les « Nouveaux outils de production normative » (NOPN), visant à dématérialiser et à fluidifier la production des textes normatifs de bout en bout, depuis leur rédaction dans les ministères jusqu'à leur publication au *Journal officiel*. Ce projet sera construit de façon à apporter des gains concrets aux usagers de manière régulière et intégrera dans sa trajectoire les évolutions en cours ou programmées sur les applications actuelles (projets SOLON2 NG, STILA NG, BDJ NG), qui permettront à leurs utilisateurs de constater des améliorations de leurs outils de travail sans attendre.

Les objectifs de ce projet sont les suivants :

- simplifier et fiabiliser la chaîne applicative : l'enjeu majeur du projet "NOPN" est d'assurer la structuration des données dès la rédaction des textes par les directions ministérielles, tout en faisant porter sur les nouveaux outils les actions formelles, chronophages et redondantes. Les acteurs de la chaîne pourront ainsi se concentrer sur les actions à forte plus-value telle que la rédaction, le contrôle juridique et le pilotage normatif. La chaîne de production globale sera alors plus efficiente et gagnera en qualité et en célérité.
- améliorer les fonctionnalités au profit des ministères, du secrétariat général du Gouvernement et de la DILA : la création d'un outil dédié à la rédaction législative permettra de répondre aux besoins prégnants des rédacteurs, des relecteurs et des autorités de validation. Cet outil permettra notamment de prévisualiser, dès le stade de la rédaction ministérielle, le résultat de la publication et de la consolidation réduisant par conséquent les erreurs de forme et de cohérence, ce qui soulagera d'autant le travail de la rédaction du *Journal officiel* et de l'équipe de consolidation. Il aura pour effet de générer dès le début du processus des fichiers de données structurées, réduisant les erreurs et interventions manuelles. La DILA étudiera également en parallèle la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour simplifier le travail de consolidation, dont le périmètre vise à être élargi. Ainsi, le personnel de la DILA pourra se recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.
- améliorer le service au public : la production normative gagnera en intelligibilité, en accessibilité et verra sa continuité renforcée. En effet, ce projet permettra des délais plus rapides pour publier et consolider davantage de textes et favorisera la capacité de recherche sur Légifrance en évitant les formats images trop souvent utilisés aujourd'hui, rendant impossible la recherche sur les données concernées et réduisant son accessibilité.

Le projet sera construit en mutualisant les efforts avec les projets et travaux déjà engagés par l'État et en associant tout au long du projet les futurs utilisateurs (cf. supra 1.b).

La transformation numérique de la chaîne régaliennne sera poursuivie dans un nouveau projet d'ampleur.

La démarche d'innovation sera poursuivie avec des projets d'utilisation de l'intelligence artificielle.

D. Faire vivre une vision à long terme des systèmes d'information de la DILA

L'élaboration d'un schéma directeur pluriannuel des systèmes d'information a été une réalisation importante du précédent plan stratégique en 2020, en construisant une véritable stratégie d'évolution de nos infrastructures, de nos applications et de nos compétences informatiques en cohérence avec celle de nos métiers et des technologies. Mettre en œuvre cette stratégie et l'actualiser annuellement sont des actions essentielles pour conserver cette capacité de projection et d'anticipation.

Une veille stratégique et technique sera mise en place pour identifier les tendances à long terme et les prendre en compte dans la stratégie et les projets informatiques. Un atelier « vision à 5 ans des SI de la DILA » sera ainsi organisé en 2022 avec la DINUM et des acteurs extérieurs pour bénéficier de leur regard sur les besoins numériques des citoyens, les technologies innovantes, les évolutions à ne pas manquer. La DILA pourra ainsi conserver « un coup d'avance » au sein des administrations, comme elle l'a par exemple aujourd'hui en matière d'hébergement cloud.

La démarche d'innovation sera poursuivie avec déjà plusieurs projets d'utilisation de l'intelligence artificielle (POC consolidation, réponse aux mails), la construction d'un chatbot avec la DINUM s'appuyant sur les bases de données de service public, en travaillant notamment sur le « passage à l'échelle » des innovations concluantes.

Grands projets par domaine fonctionnel

| | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| Légifrance et la chaîne régalienn | L'administration numérique (Service-public et son écosystème) | L'information économique | Vie publique et les outils éditoriaux |
| L'imprimerie | Le service client / Le support usagers | La gestion financière et comptable | Les ressources humaines |
| Les moyens généraux | Le secrétariat général et la communication | La bureautique | Les SI du SI |



3

Excellence, efficacité, résilience Une exigence pour toutes nos activités

Dans la continuité du plan stratégique 2021, la qualité de nos produits et la résilience de nos services numériques restent essentielles. Les efforts d'économies devront être poursuivis dans un contexte de forte progression de la dette publique sous l'effet de la crise sanitaire. Une gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences (GPEEC) ainsi qu'une programmation pluriannuelle du budget seront réalisés pour assurer la cohérence entre l'évolution des missions et des moyens. Un schéma directeur immobilier sera également élaboré. En matière de systèmes d'information (SI), les applications et les infrastructures doivent être conçues pour répondre à nos enjeux de performance, de disponibilité, de flexibilité, de confidentialité, d'intégrité et de résilience. Les processus et outils doivent être adaptés pour faire face aux menaces croissantes sur la sécurité des SI et la protection des données.

La qualité de nos produits et la résilience de nos services numériques restent essentielles.

A. Conserver notre niveau d'exigence sur la qualité et la fiabilité de nos produits

Que ce soit le très faible nombre d'anomalies imputables à la DILA dans les publications au *Journal officiel*, résultat du plan d'action mis en œuvre dans le cadre du précédent plan stratégique, ou la confiance de nos lecteurs dans la fiabilité des informations que nous diffusons que montrent toutes les enquêtes, ces résultats ne sont jamais définitivement acquis. Maintenir voire renforcer le niveau de qualité, qui est notre marque de fabrique, nécessite une vigilance permanente et une action immédiate dès qu'une dégradation est détectée.

Pour assumer le rôle de site officiel de l'administration du site *service-public.fr*, la DILA continuera de veiller à la qualité de ses contenus et notamment au taux d'actualisation des fiches.

Une programmation budgétaire pluriannuelle pour garantir la soutenabilité des orientations du plan stratégique.

Poursuivre la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences sera un axe fondamental.

Un renforcement des contacts avec les producteurs d'informations administratives (ministères...) et la mise en place d'une procédure d'alerte permettront de contenir les erreurs et d'intervenir sans délai. Cette procédure pourra être plus largement étendue aux autres sites de la DILA pour détecter d'éventuelles erreurs dans les fiches de *vie-publique.fr* ou dans la consolidation des textes sur Légifrance.

Ce niveau d'exigence se décline également à travers la fiabilité des réponses apportées aux usagers pour tous nos sites, que ce soit sur le fond (qualité du contenu) ou sur la forme (délais, adaptation à l'utilisateur). Cette qualité des réponses nécessitera une montée en compétences continue des équipes internes. L'utilisation de l'intelligence artificielle s'inscrit également dans cette logique de renforcement.

B. Asseoir notre stratégie sur des moyens maîtrisés

La construction d'une programmation budgétaire pluriannuelle et son actualisation chaque année permettront de garantir la soutenabilité des orientations du plan stratégique. La programmation budgétaire devra s'adapter en fonction de la politique générale de l'État en matière de finances publiques.

L'établissement des prévisions de recettes fera l'objet d'un travail spécifique pour chercher à mieux anticiper leur évolution et tenir compte des projets externes ayant des impacts sur nos recettes.

Les recettes de la DILA proviennent essentiellement des annonces économiques mais la DILA veille à rendre ses services accessibles et, dans certains cas, gratuits. Dans le cadre du déploiement du projet de transformation numérique de la commande publique, la DILA va à nouveau adapter sa politique tarifaire en supprimant la surfacturation des publications au *Journal officiel de l'Union européenne*. Par ailleurs, le déploiement du projet de guichet unique des entreprises va impacter les flux techniques mais également financiers que la DILA traite actuellement par convention avec les greffes des tribunaux de commerce.

La DILA poursuivra sa stratégie de réduction des dépenses par l'établissement d'un plan d'économies pluriannuel, en s'appuyant sur l'optimisation de ses outils et processus, sur une politique de consommation responsable et en s'inscrivant dans le plan d'achats de l'État.

Ces chantiers s'accompagneront d'un renforcement du pilotage financier. Pour cela, la DILA construira une nomenclature budgétaire plus représentative de ses activités et métiers. Le pilotage financier s'appuiera sur un dialogue de gestion régulier avec les services et des outils de suivi financier partagés entre l'ensemble des services de la DILA. Le contrôle interne continuera à se renforcer, en veillant à une traçabilité accrue. Une approche en comptabilité analytique sera développée en priorisant l'imprimerie, les publications puis les projets informatiques. L'organisation financière des sous-directions sera adaptée en tant que de besoin pour favoriser la professionnalisation de la fonction financière.

La trajectoire financière se construira également par l'intégration d'une évolution des effectifs en cohérence avec les orientations du plan stratégique. En effet, la DILA devra continuer de maintenir une trajectoire à la baisse de ses effectifs tout en veillant à doter ses départements des compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions et à l'application du plan stratégique.

Poursuivre la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en renforçant son annualisation pour chaque département sera un axe fondamental afin de faire face aux départs en retraite et aux plans de départs et d'anticiper les reclassements professionnels.



Ainsi, il conviendra d'identifier en amont les évolutions professionnelles à conduire, notamment pour les secondes parties de carrière, d'optimiser le recrutement des talents en particulier informatiques et numériques en lien avec l'identification des métiers en tension. Enfin, pour les entités au sein desquelles le besoin est identifié, un appui sera proposé afin de clarifier le projet collectif et d'optimiser l'organisation et les processus de travail.

C. Mettre l'immobilier au service de nos projets

La DILA est actuellement localisée sur deux sites parisiens, rue Desaix et avenue de Ségur, ainsi qu'à Metz pour le CAI. Au cours des années précédentes, elle a réduit ses implantations hors du site de Desaix pour faciliter le fonctionnement de ses services et réduire ses coûts immobiliers.

Le plan stratégique 2024 est porteur d'évolutions qui auront un impact sur l'immobilier : réduction des effectifs, lancement de nouveaux projets, développement du télétravail, préoccupation environnementale... Pour faire de l'immobilier un atout, la DILA élaborera un schéma directeur immobilier en cohérence avec le plan stratégique. Il permettra de définir à horizon 2024 les besoins en locaux avec pour enjeu de réduire les surfaces occupées à Ségur, de mettre fin à l'utilisation des structures temporaires, tout en recherchant une installation plus cohérente et fonctionnelle des équipes de travail.

Ce schéma directeur devra également tenir compte des nouveaux modes de travail, avec l'accroissement du télétravail et la volonté de la DILA de favoriser les échanges collaboratifs (création d'espaces dédiés et équipement des salles de réunions pour du mix présentiel / distanciel ...) et l'amélioration des conditions de travail.

Il permettra enfin d'inscrire durablement des orientations déjà engagées par la DILA, notamment en termes de responsabilité sociale et environnementale, de qualité de vie au travail, d'accessibilité tout en étant toujours très vigilant sur la sécurité et la sûreté des locaux.

Le schéma directeur s'accompagnera d'une planification pluriannuelle régulièrement actualisée des actions d'entretien et de rénovation des bâtiments, d'entretien et de renouvellement des installations et équipements, d'aménagement et d'adaptation des locaux et espaces de travail.

L'élaboration et la bonne mise en œuvre du schéma directeur impliqueront de continuer à professionnaliser la fonction immobilière. Une meilleure définition des besoins et une gestion experte des marchés de travaux et d'entretien immobilier sont en effet les conditions indispensables à une conduite efficace des travaux d'ampleur à venir. La réorganisation en cours de la maintenance, qui sépare la maintenance bâtementaire de la maintenance de production de l'imprimerie, permettra notamment une approche mieux articulée de l'entretien préventif et des travaux curatifs et une montée en compétence progressive des équipes bâtementaires.

**Établir
un schéma
directeur
immobilier
en cohérence
avec le plan
stratégique.**

La performance et la résilience de la chaîne régaliennne constituent une priorité absolue.

Répondre aux menaces croissantes sur la sécurité des SI et la protection des données.

D. Consolider des organisations et des systèmes d'information qui répondent à nos enjeux de performance, de disponibilité, de sécurité et d'intégrité

En 2017, la DILA s'est dotée d'une sous-direction des systèmes d'information (SDSI) en réponse à l'importance croissante de ses activités dans le domaine du numérique, puis en 2020 d'un schéma directeur des systèmes d'information pour définir une trajectoire d'amélioration de leur performance, de leur disponibilité, de leur sécurité et de leur intégrité, adaptée aux enjeux de chaque SI. Dans ce cadre, la performance et la résilience de la chaîne régaliennne constituent une priorité absolue.

Le renouvellement des infrastructures de nos datacenters de production de Nogent et de Rosny, qui hébergent notamment les applications de production normative, a été entamé avec le changement du cœur de réseau en 2021. Il se poursuivra avec le renouvellement de l'infrastructure de stockage, l'augmentation de la puissance de calcul des datacenters de Nogent et Rosny, et la sécurisation de l'infrastructure d'administration et de sauvegarde des données. L'enjeu de ces opérations est de disposer d'un véritable plan de reprise d'activité des applications régaliennnes en temps réel en cas d'incident sur un data center, permettant de traiter les applications de manière différenciée.

Précurseure dans la définition d'une stratégie d'hébergement cloud de ses sites et applications, en cohérence avec la doctrine « cloud au centre » de l'Etat récemment diffusée, la DILA la mettra en œuvre en s'appuyant sur des fournisseurs européens, en contribuant ainsi à la montée en qualité de leurs services. Elle capitalisera sur les travaux de refonte de l'application d'inscription en ligne sur les listes électorales, première expérience d'hébergement cloud, pour déployer ce mode d'hébergement sur le site *vie-publique.fr* puis sur les différentes briques de l'écosystème *service-public.fr*. Les sites d'annonces économiques basculeront en mode « logiciel en tant que service » (SaaS), qui constituera également la cible pour les SI de gestion et notamment les nouvelles briques du système d'information des ressources humaines (SIRH).

Pour répondre aux menaces croissantes sur la sécurité des SI et sur la protection des données, un conseiller à la sécurité du numérique (CSN) sera placé auprès de la directrice pour porter la politique de sécurité au sein de la DILA. L'objectif de son action sera de continuer à diffuser la culture de la sécurité des SI dans tous les services et de viser l'homologation de 90 % de nos sites et briques applicatives concernées par le référentiel général de sécurité (RGS) d'ici fin 2024.

Afin de répondre à ces enjeux stratégiques, il sera nécessaire de consolider et de faire évoluer les compétences des agents de la SDSI. Pour cela, il faudra identifier les compétences critiques, améliorer la visibilité et l'attractivité de la DILA et déployer un environnement et une culture de travail propices à la fidélisation des agents. Il conviendra également de former les agents à la « culture cloud », aux nouvelles méthodes de développement associées et à l'intégration continue. L'élaboration du référentiel méthodologique et de gouvernance des projets prévue par le schéma directeur des SI viendra consolider les bonnes pratiques mises en œuvre pour sécuriser la conduite des projets informatiques.

Enfin, et en complément de ce dispositif centré sur le numérique, la DILA poursuivra la mise à jour d'une cartographie exhaustive des risques majeurs. Ce travail permettra d'identifier et d'établir les différents plans de prévention et de reprise d'activités (crue, pandémie, attaque terroriste, attaque informatique...). Elle s'appuiera sur les compétences du CSN, chargé de professionnaliser les dispositifs de gestion de crise et de capitaliser sur les retours d'expérience.



4

Un collectif ouvert sur l'extérieur favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental

Ce quatrième axe stratégique marque la volonté de renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif DILA, tout en s'ouvrant davantage vers l'extérieur par le développement des relations et des partenariats avec les autres directions. Le collectif se construira en recherchant une qualité de vie au travail toujours meilleure au sein de la DILA, en se préoccupant ensemble de l'impact social et environnemental de nos activités, en développant les relations entre les équipes qui travaillent sur des sites internet ou des services différents mais avec des problématiques analogues, en partageant des valeurs communes.

A. Renforcer les liens avec les autres administrations pour favoriser le développement de nos produits

Afin de mener à bien ses missions, la DILA devra renforcer son positionnement au niveau interministériel sur les politiques publiques qui la concernent directement (relation usagers, transformation numérique...).

L'objectif sera de structurer les relations avec nos principaux correspondants dans les ministères et les services publics, en englobant tous nos services. Du fait de son rôle au sein de l'administration numérique, la DILA veillera notamment à une collaboration étroite avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et la DINUM. Il conviendra de bien identifier les partenariats stratégiques puis de les décliner à l'échelle des départements en caractérisant le contenu exact des relations avec les différents services ministériels pour renforcer notre efficacité lors de la création de contenus, en identifiant les bons contacts et en renforçant la connaissance de nos missions, services et produits par les administrations. Dans le cadre des services rendus aux usagers, cela permettra de ne pas doubler les actions des services de l'État et de se concentrer sur notre valeur ajoutée.

Structurer nos relations avec les principaux ministères et services publics, en englobant tous nos services.

Les engagements de la DILA en matière de qualité de vie au travail se concentrent autour de 8 axes, déclinés en 25 actions concrètes.

Ce sera également l'occasion de faire bénéficier les administrations des retours de leurs usagers via *service-public.fr* ou le centre d'appels interministériel.

Service public.fr ambitionne d'aller plus loin en développant un écosystème collaboratif autour de ses contenus et services. Le but est de favoriser la fourniture de nouveaux services ou améliorer leur qualité : alimentation de l'annuaire *service-public.fr* avec des données produites par des partenaires, expérimentation d'un forum, ateliers de rédaction avec des personnes handicapées...

La DILA devra également s'organiser en interne pour développer ces partenariats. Un référent sera ainsi désigné dans chaque sous-direction pour promouvoir et alimenter les partenariats et pourra s'appuyer sur des correspondants dans les départements utiles. La mise en place d'outils collaboratifs de suivi et de partage d'informations sur les partenariats permettra de capitaliser sur nos expériences entre départements.

Le développement d'un réseau externe des partenaires augmentera également notre capacité à nous inspirer des bonnes pratiques administratives. Il sera complété par un dispositif d'études et benchmarks, notamment hors de France.

B. Promouvoir la qualité de vie au travail

Afin d'affirmer son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), la DILA en a fait un axe majeur de son plan stratégique. La démarche qui sera mise en œuvre s'appuie sur le « guide de la qualité de vie au travail » réalisé par la DGAFP et l'ANACT.

Un premier plan d'actions avait été mis en œuvre en 2018. Il s'agira pour la DILA, dans le cadre du nouveau plan stratégique, de s'investir dans un plan d'actions actualisé au regard des résultats du baromètre social réalisé en 2020. Le nouveau plan d'actions, enrichi à la suite des échanges avec les organisations syndicales, tient également compte du plan d'actions sur la QVT élaboré par la direction des services administratifs et financiers (DSAF) des services du Premier ministre.

Les engagements en matière de QVT se concentrent autour de 8 axes, déclinés en 25 actions, et schématisés par le dessin ci-contre :

Les actions se concentrent avant tout sur les années 2021 et 2022 et seront ensuite actualisées pour la période 2023-2024 sur la base d'un bilan intermédiaire :

- L'axe 1 « *Porter la stratégie auprès des agents et l'appartenance à un collectif* » permettra non seulement d'expliquer aux agents les orientations du plan stratégique mais également de les associer à sa mise en œuvre et de communiquer régulièrement sur les avancées concrètes.
- L'axe 2 « *Favoriser les évolutions professionnelles et accompagner le changement* » porte l'ambition de favoriser notamment les formations en lien avec le numérique, et plus largement de mettre en place un accompagnement structuré des reconversions professionnelles.
- L'axe 3 « *Améliorer les pratiques managériales* » met l'accent sur le parcours de formation des encadrants, intégrant notamment la maîtrise des processus RH, l'innovation, l'accompagnement au changement ou encore le co-développement, et sur l'intégration des nouveaux arrivants.
- L'axe 4 « *Encourager l'engagement des agents* » incite aux actions en faveur de l'accueil de stagiaires et d'apprentis et à la valorisation de la participation des agents à des projets collectifs.

- L'axe 5 « *Accompagner les évolutions de l'organisation du travail et favoriser l'efficacité collective* » vise à optimiser les outils de gestion et de pilotage des ressources humaines en formalisant les procédures RH et en développant les fonctionnalités du SIRH (recrutement et intégration, entretien annuel, formation et compétences, parcours de carrière) autour d'un portail unique RH accessible aux agents. Cet axe intègre également l'application des nouvelles règles relatives au télétravail et le partage des bonnes pratiques en la matière.

- L'axe 6 « *Poursuivre la démarche de prévention des risques psychosociaux* » se concentre sur l'optimisation des processus de travail, l'amélioration des relations de travail et la formalisation des procédures internes de signalement des situations de harcèlement.

- Les axes 7 « *Promouvoir la santé et le bien-être au travail* » et 8 « *Améliorer l'environnement de travail* » sont quant à eux dédiés aux travaux sur l'ergonomie des postes de travail, à l'optimisation des espaces de travail, de restauration et de convivialité, sans oublier l'attention à l'accessibilité des locaux pour les agents en situation de handicap.



La DILA poursuivra son fort investissement dans la politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la diversité et du handicap.

7 priorités identifiées afin que la préoccupation écologique soit présente dans nos esprits au quotidien et dans toutes nos activités.

C. Affirmer la DILA comme une administration responsable socialement et écologiquement

Dans la continuité de son précédent plan, la DILA poursuivra son fort investissement dans la politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la diversité et du handicap. Elle veillera à lutter contre toute forme de discrimination.

Pour cela, elle mettra en place une gouvernance spécifique visant à assurer un pilotage et un suivi de son plan d'actions sur la diversité. Cela se traduira en premier lieu par la désignation d'un nouveau référent égalité-diversité et par la réaffirmation de l'engagement de la DILA dans la double labellisation égalité-diversité obtenue pour l'ensemble des services du Premier ministre.

La DILA poursuivra son plan de formation des encadrants, des agents et des représentants du personnel aux enjeux de l'égalité et de la diversité. Il sera ensuite étendu à l'ensemble des agents.

Concernant les nouveaux arrivants, la DILA s'engage à garantir une égalité de traitement dans la procédure de recrutement grâce au respect des exigences du guide de recrutement pour les emplois permanents mais aussi saisonniers et visera le maintien du taux de 100 % de recrutements réalisés dans ce cadre.

La DILA est également fortement engagée dans la lutte contre les violences sexuelles et sexistes. Après une campagne de sensibilisation initiée dans le cadre du plan stratégique précédent, elle renforcera le dispositif par des formations spécifiques et par la mise en place d'un processus interne de signalement et de traitement.

Dans le cadre de la transformation numérique et des transformations profondes de certains métiers, seront mis en place au sein de la DILA des dispositifs dédiés à l'accompagnement de la seconde partie de carrière et à l'accompagnement de la fin de carrière.

La DILA poursuivra également ses démarches en faveur du handicap afin de faire progresser le taux de travailleurs handicapés, y compris parmi les apprentis. Elle déploiera la charte handicap validée au premier trimestre 2021 et mettra en œuvre le plan d'actions associé fondé notamment sur l'accessibilité des locaux, la sensibilisation et la communication ou encore la revue des carrières des personnels handicapés.

Enfin, la DILA maintiendra le soutien aux apprentis et stagiaires et favorisera l'expression de la solidarité des agents par la mise en place d'actions concrètes (dispositif renouvelé des dons de jours de congés par exemple).

Dans le cadre de son implication pour un État éco-responsable, la DILA a déjà pris de nombreuses mesures pour réduire son impact environnemental : l'imprimerie est labellisée *Imprim'vert*, les bouteilles en plastique ont été supprimées, le tri sélectif dans les espaces de bureau est en cours de déploiement... mais il faut aller plus loin afin que cette préoccupation écologique soit présente dans nos esprits au quotidien et dans toutes nos activités.

Plusieurs priorités ont été identifiées :

- développer le recyclage des déchets ;
- réduire la consommation énergétique des bâtiments ;
- verdir les espaces de la DILA ;
- développer les pratiques RSE au quotidien et faire des agents les premiers ambassadeurs des éco-gestes ;
- réduire notre empreinte carbone ;
- favoriser une alimentation écoresponsable ;
- favoriser le *green IT* qui doit devenir une préoccupation pour notre administration numérique.



D. Développer le sentiment d'appartenance à un collectif et le travail collaboratif entre les équipes

Au-delà des statuts, des parcours, des métiers différents, les agents de la DILA partagent les mêmes valeurs : le sens du service public, le souci de l'utilisateur ou du client, la foi dans leur mission en faveur de l'accès au droit, de l'information administrative et de la transparence de la vie publique, économique et financière. Le plan stratégique 2024, construit à partir des contributions de chacun, doit être un ciment entre les agents pour les unir autour d'un projet commun, dans lequel chacun a sa pierre à apporter et se sent solidaire de ses collègues.

Pour que ce sentiment d'appartenance à un collectif DILA se renforce et devienne une évidence au quotidien, les agents ont proposé plusieurs leviers qui seront mis en œuvre :

- développer une approche transverse de nos sites internet et de nos services pour mieux les valoriser en profitant des atouts des uns des autres, profiter des compétences et des bonnes pratiques de ses collègues, traiter ensemble les problèmes épineux ; avoir le réflexe de se demander « comment traite-t-il cette question sur *service-public.fr* ? » « le partenariat que je suis en train de nouer ne serait-il pas aussi intéressant pour *vie-publique.fr* ? » « quels liens utiles pour les entreprises pourrais-je faire entre *service-public.fr* et les sites d'annonces économiques ? » ...
- favoriser les échanges transversaux en tenant par exemple des plénières dans chaque sous-direction, en organisant davantage de réunions interservices entre les équipes qui sont confrontées aux mêmes problématiques, en poursuivant les cafés démo qui font connaître les métiers et les projets de chaque département ;
- favoriser la prise d'initiatives et l'innovation continue en valorisant les réussites collectives et les actions individuelles au profit de la communauté ;
- améliorer la qualité de service aux clients et usagers internes et veiller à leur satisfaction ;
- favoriser le développement des activités associatives par le soutien aux associations et l'aménagement d'espaces propices à leur accueil ;
- faire émerger des projets fédérateurs et des événements festifs, depuis l'organisation de formations collectives interdépartements jusqu'à des événements exceptionnels comme l'a été la résidence artistique de Nicolas Frize à la DILA, en 2019-2020.

CONCLUSION

Dotée d'un budget annexe, la DILA est une entité singulière au sein de l'État par sa vocation interministérielle, la variété de ses activités et des statuts de ses personnels et par la multitude des interactions qu'elle a avec les usagers (particuliers, entreprises, associations, réseaux professionnels...). Au cœur des nouvelles technologies et de l'administration numérique, la DILA affirme par ce plan stratégique sa volonté d'être un acteur majeur dans la relation renouvelée « administration – usager » et un levier de la modernisation de l'État. La direction et le collectif des agents de la DILA s'engagent tout au long de la mise en œuvre de ce plan à s'adapter pour répondre aux attentes actuelles et futures des citoyens et des entreprises, avec une qualité de service sans cesse améliorée, à des coûts maîtrisés, tout en veillant à leur impact social et environnemental.

Un plan stratégique construit à partir des contributions de chacun, un ciment entre les agents pour les unir autour d'un projet commun.

La volonté d'être un acteur majeur dans la relation renouvelée « administration – usager » et un levier de la modernisation de l'État.

Annexe 1

Bilan du précédent plan stratégique « DILA 2021 »

L'année 2021 marque la fin du plan stratégique DILA 2020, plan lancé en 2016 puis réactualisé et prolongé d'une année en 2019.

Ce plan réactualisé, dénommé « DILA 2021 » et constitué de 10 chantiers stratégiques, était articulé autour de quatre axes stratégiques :

1. un meilleur service à nos clients et l'élargissement de nos publics ;
2. la concentration de nos énergies sur nos activités cœur de métier, nos missions d'information légale et administrative ;
3. l'amélioration de la qualité de nos produits en rationalisant, modernisant et en renforçant nos chaînes de production numériques et industrielles ;
4. l'adaptation de notre offre pour faciliter la mise en relation entre les usagers et les administrations.

Un bilan détaillé du plan DILA 2021 a été établi fin 2020 pour alimenter les réflexions sur le nouveau plan DILA 2024. Il montre que sur ces cinq dernières années, la DILA s'est engagée avec détermination dans un **ambitieux projet de transformation** : en termes métier avec l'arrêt de l'impression du *Journal Officiel*, en termes de projets (Légifrance modernisé, nouveau *vie-publique.fr*, CHORUS, Coswin, ...) comme en termes d'organisation (création de la SDSI, réorganisation/fusion des départements pour renforcer les activités et la productivité, regroupement de services sur Desaix, ...). Elle s'est attachée simultanément à **maîtriser ses dépenses** de personnel (résultant de la forte baisse des effectifs sur la période) et de fonctionnement par la rationalisation, la mutualisation (marchés, centre de compétences partagé CHORUS) ou l'internalisation de certaines fonctions confiées précédemment à des prestataires extérieurs, tout en préservant sa capacité à investir.

Comme l'a souligné la Cour des comptes dans son rapport 2020 mais surtout comme l'illustre la **forte fréquentation de nos sites internet** (plus de 600 millions de visites en 2020), cette transformation, fondée sur les attentes et la satisfaction des usagers, apparaît comme « une transition réussie vers l'accès numérique à l'information légale et administrative, dont la qualité est unanimement saluée. »

La démarche d'**élargissement de nos publics** a été largement engagée tant sur nos produits numériques avec le Légifrance modernisé, les nouvelles fiches simplifiées de *Service-public.fr* issues des travaux du Lab SP, le site *vie-publique.fr* rénové et son écosystème renforcé sur les réseaux sociaux, la modernisation de nos produits papier (refonte de *Cahiers français*, développement des courts tirages en impression numérique à l'imprimerie, ...). L'automatisation a été poursuivie (pour la publication du *Journal Officiel*, sur les sites économiques) ; la mesure de la satisfaction usagers a été amplifiée (enquêtes qualitatives sur le 3939, sur *vie-publique.fr*, mesure en continu sur le site Légifrance modernisé, indicateurs sur l'ensemble des fiches de *service-public.fr*).

La SDSI après trois ans d'existence a conforté son rôle de socle pour la continuité de nos activités, tout particulièrement essentielle en cette période 2020-2021 marquée par la crise sanitaire. Le schéma directeur a été approuvé au printemps 2020. Les travaux portent aujourd'hui sur la résilience, l'innovation et la poursuite de l'amélioration des conditions de travail à distance.

La forte baisse des effectifs a nécessité un **accompagnement RH** qui s'est renforcé et professionnalisé sur les évolutions et reconversions professionnelles. Un travail de fond transversal a été engagé pour gagner en efficience et mieux travailler ensemble (écriture de procédures, réduction des irritants, ...). Le pilotage a été renforcé à l'interne (tableaux de pilotage, lettres d'objectifs annuelles des départements) comme à l'externe avec une meilleure maîtrise des fournisseurs.

L'imprimerie a gagné en productivité, réduit sa gâche papier et fortement développé les impressions numériques.

Annexe 2

DILA 2024, un plan stratégique co-construit

L'élaboration du plan stratégique DILA 2024 a été lancée à partir du bilan présenté en annexe 1 et des travaux réalisés lors du séminaire du comité de direction élargi de décembre 2020, qui a permis de définir les quatre nouveaux axes stratégiques :

1. L'utilisateur au cœur de nos priorités
2. Une transformation continue pour anticiper et innover
3. Excellence, efficacité et résilience : une exigence pour toutes nos activités
4. Un collectif ouvert sur l'extérieur favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental

Pour décliner plus précisément ces quatre axes dans nos différentes activités, une méthode de travail collaborative a été retenue, avec l'objectif de faire participer le plus grand nombre à la construction du plan stratégique.

Deux cafés-demos ont été organisés le 23 mars et le 18 mai pour expliquer aux agents les axes stratégiques retenus, l'organisation des travaux puis leur avancement. Ils ont recueilli une très forte participation, avec respectivement 130 et 88 personnes connectées.

Dix-huit thématiques de réflexion ont été définies, avec une méthodologie adaptée à chacune et des pilotes responsables de l'organisation et de l'avancement des travaux. Le département de l'appui au pilotage et aux affaires juridiques a assuré la supervision et le pilotage général de l'ensemble des travaux.

Si les thématiques « Imprimerie » et « Stratégie éditoriale » se sont appuyées sur des études stratégiques dédiées, les sujets métiers ont été travaillés au sein des instances de gouvernance et comités déjà existants ou ont donné lieu à des ateliers de réflexion transverses. Ainsi, les thématiques « Transversalité des services », « Relation à l'utilisateur » et « Partenariats » qui correspondent à des problématiques métiers, partagées par plusieurs départements ont été discutées en ateliers croisés. Les thématiques « Collectif DILA », « Qualité de vie au travail » (QVT) et « Responsabilité sociale et environnementale » (RSE) correspondant à des sujets transverses concernant tous les agents de la DILA ont donné lieu à des ateliers ouverts à tous. Au total, 12 ateliers ont été tenus sur ces 6 thématiques, rassemblant au total 90 participants. Ils ont permis de dégager 44 orientations stratégiques et un très grand nombre d'actions concrètes qui nourriront la mise en œuvre du plan stratégique.

| | Nombre de participants | Nombre d'orientations stratégiques proposées | Nombre d'actions proposées |
|-----------------------------------|------------------------|--|----------------------------|
| Transversalité entre les services | 13 | 11 | 44 |
| Relation à l'utilisateur | 18 | 8 | 46 |
| Partenariats | 16 | 7 | 32 |
| Collectif DILA | 12 | 8 | 41 |
| QVT | 15 | 5 | 41 |
| RSE | 16 | 5 | 22 |

Pour favoriser encore davantage la participation de chacun à la construction du plan stratégique, une **plateforme collaborative** a été ouverte pendant près de trois mois. Elle a permis à la fois d’informer sur les travaux du plan stratégique au fur et à mesure de leur avancement et à chacun de contribuer aux propositions sur les sujets transverses. 140 comptes permettant de se connecter à la plateforme ont été créés.

Au total, **178 contributions ont été enregistrées**, réparties de la façon suivante :

- 116 votes
- 50 commentaires
- 12 idées complémentaires aux propositions des ateliers.

A partir des contributions reçues sur la plateforme, des sondages ont également été réalisés auprès des agents sur les orientations relatives à la responsabilité sociale et environnementale, le collectif et la qualité de vie au travail, pour recueillir leurs avis sur leur priorisation. Il en a été tenu compte dans la rédaction du plan stratégique.

178 réponses ont été collectées, avec un succès particulier du questionnaire sur la RSE (100 répondants). De manière générale, toutes les propositions ont recueilli des suffrages.

| Actions mises en avant | |
|------------------------|---|
| RSE | Développer le recyclage des déchets |
| | Réduire la consommation énergétique des bâtiments |
| | Verdir les espaces de la DILA |
| Collectif DILA | Favoriser les échanges transversaux |
| | Favoriser la prise d’initiatives |
| | Améliorer la qualité de service aux clients et usagers internes |
| QVT | Promouvoir la santé et le bien-être au travail |
| | Améliorer les pratiques managériales |
| | Accompagner les évolutions de l’organisation du travail |
| | Poursuivre la démarche de prévention des risques psycho-sociaux |

Pour que les agents présents sur site, notamment ceux ne disposant pas d’ordinateur dans le cadre de leur travail, puissent participer aux travaux, la salle Crémieux-Brilhac a été équipée avec des ordinateurs ; **une séance dédiée aux agents sur site** a également été organisée pour recueillir leurs propositions et leur expliquer le fonctionnement de ce dispositif en libre accès. Elle a rassemblé vingt participants.

En termes de **concertation sociale avec les membres du comité technique spécial et du comité social**, des réunions d’échanges dédiées ont été organisées sur la qualité de vie au travail, l’imprimerie et la stratégie éditoriale.

La présentation formelle du plan stratégique complet aux instances sociales s’est faite les 1^{er} et 2 juillet 2021.

legifrance.gouv.fr

Le service public de la diffusion du droit

service-public.fr

Le site officiel de l'administration française

vie-publique.fr

S'informer et comprendre les politiques publiques